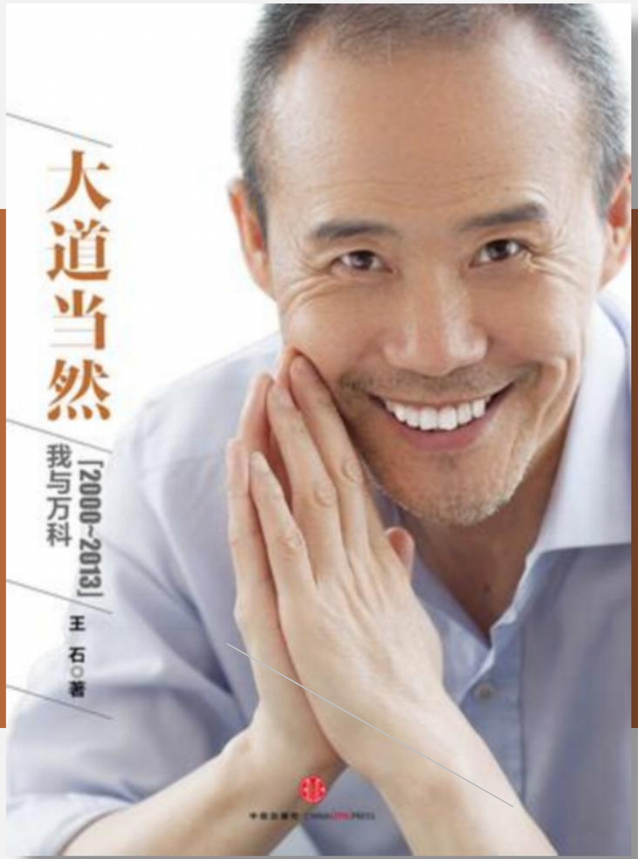
大道当然

——我与万科 [2000~2013]



作者： 王 石
PPT：@廖石古

出版：中信出版社

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

王石何许人也？

一个绝不行贿的企业家

致力于环保事业的践行者

完成“7+2”计划的探险家

来看看这些年王石做了些什么？

第一部分
2000年-2004年

1999年

卸任万科总经理

一家企业的成功，固然跟总经理的领导有很大关系，但是如果换了个总经理，这家企业就运转得不好了，那就说明这家企业还不够成熟。只有当我不在，公司仍然运转得很好，才更能显示出我的成功。

——王石

2000年
变化

王石与万科的变化

1999年

引进华润作为大股东

1999年

从中海挖人之“海盗行动”

一条全新的道路

2001年

新路

加强行业资讯交流，避免重复错误，降低信息交易成本。

创建中城联盟

1999年12月

发起“新住宅运动”，面向新经济，关注普通人

2000年

转让万佳，真正实现走**专业化**的道路

2001年9月

专业化VS多元化

万科

能够把注意力放在**核心业务**和自己的**核心优势**上，能够用六秒介绍清楚万科。

复星

能够**快速实现规模扩张**，以规模吸引资源，以资源抗击能力，从而求得生存。

山鹰精神永存不朽

2002年
精神

2002年7月

北大山鹰社登山队在希夏邦马峰遭遇雪崩，5名学子遇难。

王石说：

对于个体来说，这无疑是悲剧，但他们引领的登山活动将不会因此停滞，更不会戛然而止；相反，我相信会越发有活力！**山鹰精神永存！**

五十二岁登顶珠峰

2003年
珠峰

为什么会喜欢登山？

王石说：

成功登顶珠峰

2003年5月

登山经验很特别，不仅混杂着**虚荣心、自我不满足、好奇心、冒险精神、个人英雄主义**，还有面对恐惧不断挣扎所体会到的东西，一种**令人刺激、恐惧和抑制恐惧**之间的冲突，使你处于一种极度的专注、兴奋和充满创造力的超验感受。

万科发展史上的标杆企业

[找标杆，学先进]是最简单的战略

学习帕尔迪

2003年

- 向索尼学习售后服务意识
- 向新鸿基学习地产开发与经营
- 向帕尔迪学习客户服务
- 向腾讯、小米学习互联网思维
- ……

对大自然荒漠的改造

2004年
荒野

2004年6月

前往内蒙古阿拉善月亮湖参加阿拉善SEE生态协会成立大会

王石说：

这是改革开放以来，企业家以**治沙**为载体进行得第一次自治尝试。

更重要的是过程体现了**民主的气氛和精神**，这不仅是对大自然荒漠的改造，更是对我们自己内心荒漠的改造。

第二部分 2005年-2010年

像造汽车一样造房子

2005年
建筑

住宅产业化，简单而言，就是要像造汽车一样造房子。随着房地产市场的迅猛发展，住宅产业化建造的高层建筑更经济，非常适合中国大城市人多地少的情况，工业化顺理成章。

一号实验楼动工

2005年10月

抵达**南极点**，至此完成攀登七大洲最高峰和南北两极点（即7+2）的计划

2005年12月

“变革先锋，企业公民”

2006年
公民

2006年

这一年成为万科**企业公民元年**，主题年口号“变革先锋，企业公民”

刚成立万科时	进入地产行业后	从几年前开始
以**赢利**为导向	以**产品**为导向	以**客户**为导向

“拐点论”引起暗流

2007年
暗流

“拐点论”引起轩然大波

2007年12月

“拐点论”是**错误**的

这是一场**阴谋**

一片哗然

胡说八道

舆论

“寒流”不能说明“拐点”

可能性不大

显然是

夸大其词

持续了一年的“拐点论”之争也出现了“拐点”，媒体大多转向肯定万科最初的看法和做法。“**事实再次证明万科是对的。**在业内人士还在回味楼市疯狂时，万科先一步看到危机。”

汶川地震捐款风波

2008年

风波

2008年
5月12日

万科向汶川地震灾区捐款200万元人民币

网友：万科才捐200万，**太失望了**！！！万科在我心中的**形象大减**！！！

用行动回应

王石：中国是个灾害频发的国家，赈灾慈善活动是个常态，企业的捐赠活动应该可持续，而**不可成为负担**。

5月18日

成都万科近30辆工程车开到遵道，开始铲平土地、搭建帐篷。

5月29日

万科组织工程专家实地勘察，奋战**8小时**解决用水问题

6 月 5 日

股东大会以高票通过向灾区捐赠**1亿元**

拯救正在消失的绿洲

2009年

绿洲

来到新疆米兰镇，参观**滴灌技术**应用

2009年

联合国气候变化大会在丹麦哥本哈根召开，

王石代表中国企业家宣读《中国企业界哥本哈根宣言》

2009年12月

唤起尊重的可能

2010年
尊重

2010年9月

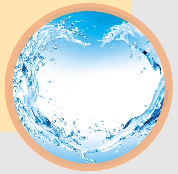
万科馆亮相上海世博会，5个展厅，每个展厅讲一个真实的故事

- 万科馆自始至终没有提万科的名字，也没有提房地产。

白蚁建筑

- 每个故事都由我们身边一些人物的启发而来。

水的故事



- 5个故事是为了表现人、城市、自然三者之间的关系。

沙尘暴与退耕还林

- 试图启发人们想一想，什么是尊重的可能?

垃圾分类

- 这也响应了“城市让生活更美好”的世博愿景。

人类的朋友金丝猴

第三部分
2011年-2013年

六十岁游学哈佛

第一学期
游学

到波士顿去过春节！

2011年2月

第一学期每日时间安排表

周一至周五	3分钟早餐	热一杯牛奶，两片烤面包，半个西柚
	上午8:30~11:30	正式语言课
	上午11:40~13:00	选修商业英语、速度速写等课程
	下午	在哈佛听讲座，兼试听课程
	晚上8点~10点	做语言学校布置的作业： 语法造句和一篇作文
	10点以后 （经常到凌晨3、4点）	翻下午哈佛讲座的英文笔记
周六休息，周日考试		

让人长见识的国家

暑假见识

2011年7月

考察新加坡水资源利用系统和日本资源循环系统。

王石说：

不管是经济全球第一的美国，还是大家一直以来认为疲态显露的日本，还是弹丸之地新加坡，**经济效率**远远比中国高，而且**科技不断创新**，发展模式升级，值得中国企业家学习的东西太多了。

艰难地适应哈佛生活

第二学期

体验

回到学校，开始第二学期

2011年9月

第二学期每日时间安排表	
上午8:40~11:00	在哈佛听主课
午餐	一间咖啡馆，随便一个三明治
下午1:00~2:30	英语选修课
下午2:45~6:00	英语语法课

晚餐	快餐店买个4美元的土耳其鸡肉卷
晚上7:30~9:00	英语口语课（每周两次） 做家庭作业至深夜

第二学期的状态：

眼睛累，老花的程度明显增加，眼睛充血，**视网膜硬化**。由于晚上**熬夜**太厉害，白天上课就会打瞌睡，觉得全无出头之日。每天都是**煎熬**，盼着可以不用早起床的周末。

中国社会公益事业

寒假

社会

2011年1月

深圳**壹基金**正式揭牌并召开第一届理事会，王石担任执行理事长。

壹基金是一个值得珍惜的**新事物**，简单的公益理念、全新的募捐形式，和**李连杰**个人形象结合在一起，如果做好了，对中国公益事业和公益组织的发展是一个**里程碑**。

聆听大师，回望传统

第三学期

聆听

王石选听了一门很特别的课：**中国古典道德与政治理论**

2012年2月

王石说：

通过这堂课，美国学生越过东西方文化鸿沟，感受到人生观、价值观的震撼。美国精英阶层尤其是学术精英已经**正视中国传统文化**，开展系统的研究。而我们却**缺乏客观、理性的精神**，对先进国家更多的是**夜郎自大、忽视和丑化**。

到世界各地去考察

暑假

世界

2012年6月

连续考察了美国三个植物园，再飞往里约，参加全球气候应对大会。

2012年
6月-9月

两次考察米兰，第一次考察目标是世博会工地，探讨万科馆可能地形式和方案；第二次则要与世博会办公室进行正式洽谈。

对美国文化的思索

第四学期
思索

为什么美国不“控枪”？

王石说：

美国发生枪击案，导致28人丧生。

2012年12月

这是因为许多美国人始终坚信两百多年前建国者的理论：对于“政府”这样一个人类所创造的“怪兽”，必须时时**防其失控**。持枪几乎可以说是美国特有的文化，它牢牢树立在对自由不懈追求的观念基础之上。

推动工厂化的愿景

寒假
愿景

2013年初

提出**工业化**三年计划，以“提高质量，提高效率，减少人工，节能减排”为纲，到2015年底基本实现新开工项目预制率40%

企业家的自我更新

第五学期
更新

王石在亚布力中国企业家论坛上发言，主题是企业家的“**自我更新**”

2012年2月

王石说：

企业家阶层应该更多自省、自律、**自我更新**，还有自我保护。明天和未来就在肩上，请**承担起我们的责任**，面向未来！

王石来到剑桥，开始了新的学习旅程。

2013年10月

王石说：

52岁时，我登顶珠峰下来，对记者说：“50岁时一个成功男人辉煌的开始。”现在63岁，我感到，**人生60，才是开始**。打开自己，自我更新。追求完美，允许残缺。

你的人生开始了吗？

更多精彩内容，请阅读《大道当然》